



ISSN 2072-8468

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

<http://library.miu.by/journals!/item.iot.html>

Петренко, Д.В. Интеллектуальный потенциал предприятия и его повышение в современных условиях / Д.В. Петренко // Инновационные образовательные технологии. – 2012. – № 1 (29). – С. 17–22.

УДК 338.24:347.77

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ПОВЫШЕНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Петренко Д.В.^a

^a кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и управления производством Минского института управления

Аннотация

В статье исследована проблема активизации и эффективного использования интеллектуального потенциала предприятия. Проанализированы факторы повышения эффективности управления интеллектуальным потенциалом. Определены направления активизации интеллектуального потенциала работников и потенциала предприятия в целом, в том числе с помощью специальных методов и подходов.

Ключевые слова: экономика, предприятие, государство, управление, интеллект, потенциал, обучение, группа, мотивация, личность, квалификация, коммуникация, развитие

Веб: <http://library.miu.by/journals!/item.iot/issue.29/article.3.html>

Поступила в редакцию: 07.02.2012.

ENTERPRISE INTELLECTUAL POTENTIAL AND ITS IMPROVEMENT UNDER PRESENT-DAY CONDITIONS

Piatrenka D.V.^a

^a PhD in Technics, associate professor of the Department of Economics and Production Management of Minsk Institute of Management

Abstract

In the article the problem of activization and efficient use of intellectual potential of the enterprise is investigated. Factors influencing the enhancement of the intellectual potential management efficiency are analysed. Directions of the activization of employees' intellectual potential and total enterprise potential are identified in the article with the help of special methods and approaches.

Keywords: economy, enterprise, state, management, intellect, potential, training, group, motivation, personality, qualification, communication, development

Web: <http://library.miu.by/journals!/item.iot/issue.29/article.3.html>

Received: 07.02.2012.

Активизация творческого (интеллектуального) потенциала работников предприятия представляет собой один из источников снижения себестоимости продукции без привлечения (или с минимальным привлечением) дополнительных ресурсов. Усложнение функций работников требует дополнительного внимания к проблеме изучения и эффективного использования интеллектуального потенциала предприятия всех уровней производственной иерархии. Например, тенденция наблюдаемая в последние годы в белорусских коммерческих банках, когда происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене (вместо филиалов создаются ЦБУ, РКЦ), касается организации самоуправляемых рабочих групп. При этом фигура управляющего среднего звена (начальника отдела) вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. На-

против, обязанности старших руководителей (начальников управлений), курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняются, и от них требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения и т.п. качеств, характерных для руководителей крупных коллективов.

Интеллектуальный потенциал предприятия в целом – комплекс, включающий следующие виды потенциалов: квалификационный (профессиональные знания, умения и навыки); психофизиологический (работоспособность); творческий (интеллектуальные, познавательные способности, способность генерировать и решать инновационные задачи); коммуникативный (способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию); нравственный, идейно-мировоззренческий (ценностно-мотивационная сфера); лидерский; развития; групповой (потенциал команды). Использование потенциалов позволяет добиться: снижения рисков деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия, в том числе за счет оптимизации потенциала каждого работника; снижения уровня сопротивления изменениям (наблюдающегося при недостатке знаний, опыта, плохом понимании целей и содержания изменений, недостаточном уровне мотивации, консерватизме работников) с помощью обучения, информирования, привлечения работников к процессам изменений. Учет данных факторов позволяет повысить мотивацию работников и добиться социального партнерства и гармонии в коллективе. Для государства в целом наблюдаемое сокращение прироста численности населения оценивается как неблагоприятный демографический фактор. Низкий уровень развития потенциала работников является угрозой социальной стабильности государства. Напротив, формирование высокоинтеллектуального среднего класса, являющегося опорой государства в экономическом развитии, позволяет ускорить переход к постиндустриальному обществу. Поэтому накопление и использование потенциала работников представляет собой фактор общественной полезности и безопасности. Кроме того, рост эффективности общественного производства за счет использования потенциала работников предприятий позволяет повысить уровень жизни всех граждан государства с социально ориентированной экономикой. Таким образом, использование потенциала представляется важным как с точки зрения предприятия, так и с точки зрения государства.

Управление потенциалом предполагает наличие следующих элементов:

- а) оценка потенциала;
- б) постановка целей развития предприятия;
- в) планирование потребности в потенциале с учетом внутренних и внешних условий;
- г) оптимизация использования потенциала, в том числе:
 - оптимизация организационно-штатной структуры, распределение прав и обязанностей работников;
 - развитие потенциала, в том числе обучение, обеспечение условий для повышения профессионализма и всестороннего развития личности;
 - мотивация кадров к эффективной служебной деятельности, в том числе денежная, иерархическая (должностные перемещения);
 - формирование и поддержание организационной культуры предприятия.

Необходимость развития интеллектуального потенциала предприятия объясняется разными причинами: работники с невысоким потенциалом не способны мыслить критически, не предлагают передовых идей, что ведет к проигрышу предприятия в конкурентной борьбе; постоянные изменения в современной экономике требуют наличия специалистов, обладающих умением быстро принимать решения и выполнять сложные задачи; личностные характеристики играют большую роль в современном бизнесе, где от каждого работника зависит успех предприятия; изучение и соблюдение правил и норм, принятых на предприятии, необходимо для достижения его целей. Недостаточным для повышения потенциала предприятия является набор дополнительных квалифицированных трудовых ресурсов со стороны. Управление интеллектуальным потенциалом предполагает размещение, мотивирование, развитие человека вместе с другими ресурсами предприятия. При этом повышение профессионализма правомерно рассматривать как сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы на конкретном предприятии. Многие способности работника до момента участия в системе предприятия не могут быть приобретены, а ценности – усвоены. За счет такого участия достигается соблюдение принципа комплексности повышения потенциала. Формы и методы обучения могут включать обучение на курсах, бригадное обучение, индивидуальное обучение, профессиональную ротацию, участие в работе кружков качества, повышение общего уровня образования и т.д.

При выборе форм и методов обучения должны учитываться личностные особенности работников и сложившаяся ситуация. В основе обучения может быть как собственная учебная база (специалисты, оборудование, методические разработки), так и внешние по отношению к предприятию учебные ресурсы. Главное – соответствие целей обучения жестким критериям повышения эффективности производства и управления. Очень большое внимание следует уделять проверке и оценке эффективности обучения. При этом оценка должна касаться как эффекта от текущей деятельности, так и от деятельности в долгосрочном периоде.

Обучение внутри предприятия развивает чувство коллективизма, способствует удовлетворению потребности в уважении и самоуважении, в причастности к общему делу, укрепляет чувство собственного достоинства работников. Возрастает потенциал работника также и в случае полного его использования в течение длительного периода времени на конкретном предприятии. Комплексный подход должен применяться и в отношении категорий работников. Безразличное отношение к одной из категорий работников может привести к снижению эффективности всей системы повышения интеллектуального потенциала предприятия.

Охват всех категорий работников системой повышения потенциала обеспечивается за счет предварительного отбора ресурсов, включающего:

- разработку минимальных требований к должности, в результате чего дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими минимально необходимую квалификацию для исполнения должности;
- широкий поиск претендентов, задачей которого является привлечение к участию в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
- проверку с целью отсева худших претендентов с использованием ряда формальных инструментов отбора (тестирование, анкетирование и т.п.);
- отбор на должность из числа нескольких оставшихся кандидатур обычно осуществляет линейный руководитель с учетом заключений кадровых служб и данных различных проверок и испытаний (субъективных и неформальных методов).

Основными группами знаний и навыков, составляющих основу профессиональной деятельности, являются концептуальные, межличностные и технические (специальные). Концептуальные зна-

ния и навыки предполагают компетентность в сфере понимания общих направлений деятельности предприятия, целей его развития, связей с внешней средой и т.д. Межличностные – способность к работе с людьми независимо от ее источников, владение методологией анализа и решения проблем с учетом широкого социально-экономического контекста, общих закономерностей НТР, способность предвидеть развитие технологии, экономической и политической ситуации, умение направлять и контролировать процесс принятия решений. Специальные – наличие сведений и способностей, касающихся конкретной функциональной сферы деятельности работника (технология для управляющего производством, маркетинг для управляющего сбытом, бухгалтерский учет для бухгалтера, владение конкретными методиками анализа, выполнения расчетов для специалиста по финансовому анализу и т.д.). Для высшего звена управления в порядке уменьшения значимости данные группы можно расположить в следующем порядке: концептуальные, межличностные, технические; для низшего – технические; межличностные, концептуальные; для среднего все группы обладают приблизительно одинаковой значимостью. Чем выше уровень управления, тем большую роль начинают играть концептуальные и меньшую – специальные навыки, в то же время роль межличностных навыков в целом остается стабильной. Данная зависимость определяет специфику программ повышения квалификации и их объем. Например, программы повышения квалификации руководителей высшего звена в наибольшей степени должны включать обучение навыкам принятия решений в различных экономических ситуациях, изучение общих социально-экономических, научно-технических тенденций развития экономики. Отнесение конкретных работников к определенной группе позволяет оперативно провести обучение необходимым функциям. Однако для многих категорий работников существуют общие способности, практически в равной степени важные для повышения эффективности деятельности предприятия. Например, современный работник (за исключением, разве что, производственных рабочих) должен быть склонен к предпринимательской деятельности, сопряженной с риском, поиску новых возможностей в сфере научно-технического прогресса, развития производства, освоения новой продукции, технологий различного характера. Общими для многих категорий работников

являются также стимулирующие направления, например, связанные с ожиданиями работников в отношении режима работы, финансов, карьеры, образования, или направления развития предприятия (оплата труда, развитие филиальной сети, карьерные перспективы, развитие социальной сферы), по которым могут проводиться совместные тренинги.

Учебные программы могут быть разделены на программы, развивающие работника (обучение, выходящее за рамки требований, определяемых текущими должностными обязанностями, и сопровождающееся развитием личных и профессиональных качеств, обогащением работника концептуальными знаниями), и программы тренировки профессиональных навыков (обучение, ориентированное на отработку производственных навыков и умений, непосредственно используемых работником на рабочем месте). На практике различие между программами провести очень тяжело, поэтому учебные программы следует в максимальной степени ориентировать на одно из вышеуказанных направлений (развитие или тренировку профессиональных навыков) с включением в учебный план элементов второго направления.

Программы подготовки специалистов (в первую очередь, на уровне учеников, стажеров) на предприятии должны быть приближены к реальным производственным условиям. Максимальный эффект такое обучение может дать, когда программа распределена во времени, то есть, когда обучение проводится короткими сессиями (по несколько часов, иногда дней) – в течение месяцев или года. В данном случае обучение происходит одновременно с накоплением практического опыта. Важным элементом долгосрочного обучения является общение обучаемого с руководителями (работниками) высшего уровня различных подразделений предприятия, а также с работниками, находящимися на одном уровне производственной иерархии с обучаемым, что подтверждается личным опытом автора. Как формальное, так и неформальное обучение, содержанием которого являются должностные обязанности работника, порядок и приемы их выполнения, приоритеты, целевые установки, понимание места в общей структуре деятельности, должностные взаимосвязи, официальные процедуры, неписанные правила и т.п., оказывают положительное влияние на повышение потенциала предприятия. Академическая ориентация в обучении специалистов не позволяет подготовить

высококвалифицированного работника (в том числе руководителя) без его участия в процессе производства. Производственная практика продолжительностью 1–2 месяца во время учебы в вузе или ССУЗе, как правило, оказывается недостаточной для достижения максимального уровня развития интеллектуального потенциала работника.

Однако концентрация только на специальных знаниях и навыках не позволяет использовать скрытые (неразвитые) способности работников. Для обеспечения комплексного использования потенциала работников необходимо больше внимания уделять развитию способностей, косвенно связанных с профессиональной деятельностью (например, памяти, скорости принятия решений, честности и т.п.). Значительную помощь в формировании учебных программ с элементами развития таких способностей могут оказать материалы, посвященные системе пожизненного найма в Японии.

Повышение потенциала конкретного работника должно сопровождаться повышением его социального статуса с материальным или нематериальным стимулированием (например, в форме более высокой оплаты труда, увеличения свободного времени и т.п.), чтобы у работника оставались дополнительные ресурсы для совершенствования интеллекта (например, время для ознакомления с технической литературой). Стимулирование может включать программы социального страхования, элементы социально-культурной инфраструктуры (субсидирование занятий в тренажерных залах, программ диагностики заболеваний и т.п.). Элементы стимулирования могут приносить эффект как работнику, так предприятию в краткосрочной перспективе. Отсутствие стимулирующих программ, и, как следствие, например, потеря трудоспособности работника может обернуться убытками для предприятия.

Одним из методов повышения потенциала является ликвидация барьеров в профессиональной деятельности работника. С этой целью могут использоваться различные приемы управления временем, конфликтологии, принятия решений, технологии общения, совершенствования организационной культуры [1, с. 108–120], [2, с. 67].

Способствует повышению потенциала рациональная организация труда: разделение и кооперация труда, предполагающие научно-обоснованное распределение работников по системе трудовых функций, машинам, механизмам и рабочим местам, а также соответствующую груп-

пировку и комбинирование работников в производственные коллективы; нормирование труда, обеспечивающее тщательный расчет норм затрат труда на производство продукции и услуг; организация и обслуживание рабочих мест, предполагающие их рациональную планировку и оснащение, эффективную систему обслуживания, аттестацию и рационализацию; улучшение условий труда; снижение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок; внедрение системы безопасности и охраны труда; повышение эстетики производства; эффективное использование рабочего времени, оптимизация труда и отдыха; внедрение оптимальных приемов и методов труда, расширение и обновление научно-технической информации в этой области; внедрение и использование прогрессивных форм и методов производства; укрепление трудовой дисциплины.

Системное использование личностных и групповых свойств работников, увязка стремлений, потребностей, ожиданий с интересами предприятия, по сущности, делегирование функции оперативного управления производством персоналу основного производственного звена, позволяет повысить степень удовлетворенности трудом, а значит и трудовую отдачу. Как в случае неиспользования потенциала, так и при игнорировании социального статуса при повышении потенциала и его использовании, может возникнуть неудовлетворенность работника, часто сопровождаемая деструктивными (злоупотребление служебными полномочиями, невыполнение функций, консерватизм, имитация деятельности и т.д.) или девиантными (мошенничество) формами поведения.

Элементом оптимизации использования потенциала работников является установление соответствия между потенциалом и характером (сложностью) труда. Зачастую высокий потенциал используется не полностью, что характерно, в первую очередь, для специалистов с высоким потенциалом. В данном аспекте недопустимым является длительное закрепление работников на работах с низким уровнем использования их потенциала, что ведет к снижению не только потенциала, но и удовлетворенности трудом, качества работы других сотрудников и предприятия в целом. Свой неиспользованный потенциал работник может направить, например, на манипулирование руководством, подаче себя как незаменимого работника, навязывание руководителю принятия ре-

шений, которые должен принимать подчиненный, решений без альтернативы, искажении информации «от имени» руководителя (в интересах подчиненного), регулировании контактов руководителя и т.п.

При разработке программ использования потенциала можно произвести группировку работников по уровню развития потенциала на основе аналитической (факторной) оценки их деятельности и потенциала. Для каждой группы разрабатываются общие направления использования потенциала входящих в нее работников. В соответствии с принадлежностью к той или иной группе в должностные обязанности работников включается определенный перечень функций. Например, в случае подразделения работников на группы с высоким, средним и низким потенциалом, для работников с высоким потенциалом обязательными функциями могут быть стимулируемые руководством обучение работников, разработка новых направлений бизнеса, для работников со средним потенциалом – повышение собственного потенциала и т.д.

Повышение индивидуального и группового потенциала предприятия требует применения различных подходов. Производственные коллективы (группы), сформированные в соответствии с организационной структурой предприятия, обладают определенными качествами. Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы, определяют потенциал группы. Важным и одновременно сложным для руководителя предприятия, группы и рядовых членов группы является вопрос выявления потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться. По результатам анализа отдельных потенциалов, а затем групповых потенциалов возможно изменение состава групп, проведение повторного анализа и окончательное формирование групп. Оценка эффективности группы должна осуществляться по критериям: максимальная психологическая совместимость, результативность при принятии коллективных решений, взаимозаменяемость, наличие всех необходимых функций. Обязательным условием сохранения и развития потенциала каждой группы является наличие в ней людей с потенциалом не ниже, чем установлено для данной группы. Общий потенциал предприятия увеличивается за счет взаимодействия работников с высоким по-

тенциалом. Для повышения группового потенциала могут использоваться приемы: создания благоприятного климата в коллективе; развития системы коллективного принятия решений; разработки постоянных критериев оценки деятельности работников и группы; повышения квалификации, в том числе совместного (создает эффект ощущения перспективности деятельности на данном предприятии); публичного разбора противоречий; учета

индивидуальных особенностей работников; раскрытия значимости каждого работника; предоставления самостоятельности членам группы; поощрения инициативы (а не только наказание за ошибки и «замалчивание» успехов). Таким образом, активизация потенциала предприятия представляет собой проблему, решение которой требует комплексного подхода и учета индивидуальных особенностей каждого работника.

Литература / References

1. Вечер, Л.С. Поведение руководителя: практ. пособие / Л.С. Вечер; ред. Н.Г. Баранова. – Минск: Новое знание, 2000. – 208с.

Vecher, L.S. Povedenie rukovoditelya: prakt. posobie / L.S. Vecher; red. N.G. Baranova. – Minsk: Novoe znanie, 2000. – 208 p.

2. Удальцова, М.В. Социология управления: учеб. пособие / М.В. Удальцова; ред. В.В. Игнатьева. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1998. – 144с.

Udaltsova, M.V. Sotsiologiya upravleniya: ucheb. posobie / M.V. Udaltsova; red. V.V. Ignatjeva. – M.: INFRA-M; Novosibirsk, 1998. – 144 p.

3. Менкес, Д. Управленческий интеллект – отличительная особенность успешного руководителя / Д. Менкес; пер. с англ. Е.И. Гончаренко; под ред. канд. пед. наук Э.В. Крайникова. – М.: Эксмо, 2008. – 352с.

Menkes, D. Upravlencheskij intellekt – otlichitel'naya osobennost uspehnogo rukovoditelya / D. Menkes; per. s angl. E.I. Goncharenko; pod red. kand. ped. nauk E.V. Krajnikova. – M.: Eksmo, 2008. – 352 p.